Présentation du Plan stratégique 2026-2031 de l'Institut Catholique de Toulouse

Une démarche inscrite dans la continuité et la fidélité

Le plan stratégique 2026-2031 de l'Institut Catholique de Toulouse s'inscrit dans la continuité du plan 2020-2025 et du contrat quinquennal 2021-2026 qui le liait à l'État. Il constitue la boussole de la prochaine période quinquennale, en traduisant la mission fondatrice de l'ICT dans un contexte d'évolution rapide du monde académique, social et ecclésial.

Le plan stratégique 2026-2031 propose une vision claire et fédératrice :

Former, dans la fidélité à la mission de l'Église et dans le dialogue avec le monde, des personnes libres, responsables et engagées, au service du bien commun et de la dignité humaine.

Cette vision repose sur trois principes structurants :

- Une Catholicité vivante, capable d'éclairer aussi bien les activités de recherche que l'ensemble des formations ;
- Un Humanisme intégral, qui place la personne au cœur du projet éducatif ;
- Une Responsabilité partagée, à la fois gage de durabilité, de gouvernance éthique et de cohésion communautaire.

Une structuration en quatre axes stratégiques

Notre plan 2026-2031 s'organise autour de quatre grands axes, chacun décliné en objectifs opérationnels et en indicateurs de suivi permettant un pilotage continu.

AXE 1 – FORMER DES PERSONNES RESPONSABLES ET ENGAGEES PAR L'EXCELLENCE ACADEMIQUE ET L'HUMANISME INTEGRAL

Depuis sa fondation il y a bientôt 150 ans, l'Institut Catholique de Toulouse a placé au cœur de son projet universitaire la formation intégrale de la personne. Aujourd'hui encore, l'ICT entend former non seulement des professionnels compétents, mais aussi des femmes et des hommes capables de discernement, d'engagement et de responsabilité au service de la société.

Cet axe affirme la primauté de l'accompagnement global des étudiants, en tenant compte de la diversité de leurs parcours, de leurs talents et de leurs aspirations. Il s'agit de proposer des formations exigeantes sur le plan académique, structurées par une éthique claire, attentives à la qualité des expériences d'apprentissage.

Former des personnes responsables et engagées exige d'accompagner chaque étudiant vers une croissance intellectuelle, humaine et spirituelle, afin qu'il puisse contribuer de manière éclairée et constructive aux mutations du monde contemporain.

Finalité

Placer la personne au cœur du projet éducatif en assurant un accompagnement intégral — intellectuel, spirituel, professionnel et citoyen — favorisant la réussite, l'épanouissement et l'engagement responsable tout au long de la vie.

Objectif 1 : Proposer un parcours intégral aux étudiants aligné sur les enjeux sociétaux

- Proposer une offre de formation attractive fondée sur une logique d'approche par compétences et cohérente avec les attentes socio-économiques et les besoins de la société.
- Favoriser l'adaptation des parcours dans une logique de personnalisation et de transversalité des compétences.
- Dynamiser la vie de campus en structurant un schéma directeur de la vie étudiante.
- Soutenir les initiatives étudiantes porteuses des valeurs de l'humanisme intégral.
- Consolider les démarches visant à accompagner les étudiants dans la définition de leur projet universitaire et de leur identité professionnelle.

Objectif 2 : Garantir à chaque public, dans sa diversité, un accès équitable et facilité à l'enseignement supérieur

- Assurer le développement d'une politique cohérente de formation tout au long de la vie (initiale et professionnelle).
- Développer une offre de formation hybride et à distance adaptée aux besoins des apprenants.
- Institutionnaliser une culture de l'inclusion dans l'accompagnement, les pratiques de formations, et la pédagogie.

- Renforcer l'internationalisation de l'offre de formation en accueillant des publics étrangers et en élargissant les horizons et les compétences des étudiants.
- Assurer une accessibilité financière équitable aux formations grâce à une politique tarifaire différenciée et solidaire.

Objectif 3 : Déployer une pédagogie de qualité, innovante et engagée, au service de la réussite des étudiants

- Déployer des pédagogies actives et expérientielles intégrant projets interdisciplinaires, pratiques immersives, démarches entrepreneuriales et mise en situation professionnelle.
- Poursuivre la mise en place d'espaces et de technologies facilitant la créativité et l'expérimentation.
- Développer une culture pédagogique fondée sur le partage des pratiques, la reconnaissance des initiatives innovantes et la collaboration dans leur mise en œuvre.
- Intégrer l'intelligence artificielle générative dans les pratiques pédagogiques de manière raisonnée, éthique et au service de l'enseignement.

Objectif 4 : Soutenir la recherche des enseignants afin d'enrichir les contenus pédagogiques et affirmer l'excellence académique

- Consolider un corps enseignant stable, favorisant une plus grande représentation des enseignants chercheurs HDR ou équivalents.
- Favoriser l'activité de recherche transversale et la conduite de projets interdisciplinaires.
- Poursuivre l'intégration de projets de recherche dans les formations afin d'initier les apprenants à des projets de recherche, à des conférences, des colloques et actions de valorisation scientifique.
- Nourrir les formations par les travaux de recherche et la recherche par la formation, enrichir ou créer de nouveaux parcours de formation.

En somme, il s'agit de proposer un modèle éducatif humanisant et exigeant, capable de répondre à la fois aux attentes des nouvelles générations (sens, santé, employabilité, crise vocationnelle des apprenants, accompagnement, personnalisation), aux évolutions des compétences professionnelles (agilité, créativité, éthique, coopération), et à la mission propre d'un établissement catholique : former la personne dans toutes ses dimensions.

AXE 2 – PROMOUVOIR ET AFFIRMER L'IDENTITE PROPRE ET LA MISSION SPECIFIQUE DE L'ICT

L'ICT réaffirme ici son identité d'université catholique au service de l'Église et de la société. L'objectif est de promouvoir une culture chrétienne vivante, de développer les sentiments d'appartenance de chacun autour des lieux de réflexion et de débat éthique, en dialogue avec d'autres traditions religieuses et culturelles, et d'intégrer la doctrine sociale de l'Église dans les pratiques institutionnelles et la vie de campus.

Finalité

Affirmer l'identité catholique de l'ICT comme source d'inspiration, de cohérence et de rayonnement, au service de l'Église et de la société.

Objectif 1 : Renforcer le sentiment d'appartenance de la communauté ICT.

- Intégrer des éléments de culture chrétienne, de dialogue interreligieux et interculturel dans l'ensemble des formations.
- Faire émerger une culture institutionnelle forte par des projets et initiatives transversales articulés autour des ressources internes : formations, patrimoine, expertise académique et professionnelle.
- Renforcer la communication interne pour fédérer la communauté ICT autour de supports réguliers, de valorisation des initiatives et des talents afin de consolider le sentiment d'appartenance.

Objectif 2 : Valoriser le cadre patrimonial au service du projet institutionnel et de la vie académique.

- Favoriser l'intégration du patrimoine de l'ICT dans les parcours de formation, en développant des modules, projets pédagogiques et travaux interdisciplinaires s'appuyant sur les ressources muséales, archivistiques et historiques de l'institution.
- Accroître l'ouverture du musée et des espaces patrimoniaux à un public élargi, par une programmation culturelle structurée (expositions, conférences, visites thématiques, partenariats scolaires et universitaires) renforçant l'ancrage territorial de l'ICT.
- Développer une stratégie de partenariats dédiés au patrimoine matériel et immatériel, afin d'en soutenir la conservation, la restauration et la valorisation au service d'un projet culturel ouvert à la société.
- Renforcer la valorisation scientifique du patrimoine de l'ICT, en favorisant les projets de recherche, publications, colloques et collaborations académiques s'appuyant sur ses fonds et collections.

Objectif 3 : Développer des projets de recherche au sein de l'UR Céres centrés sur l'apport de la tradition chrétienne

- Développer des projets de recherche menés dans l'axe 1 de l'UR « Culture, herméneutique, et transmission » autour de notre patrimoine architectural et immatériel, notamment dans le cadre des 150 ans de l'ICT et des 800 ans de l'Université de Toulouse.
- Développer et structurer le dialogue académique interreligieux et interculturel, en favorisant des rencontres scientifiques, des partenariats avec des institutions représentant d'autres traditions religieuses et courants de pensée, dans le respect et la compréhension mutuelle.
- Développer des partenariats internationaux de recherche, d'enseignement, de mobilité scientifique et étudiante afin d'ouvrir la recherche, la formation et leur environnement à des dimensions plus universelles, interculturelles et interreligieuses.

Objectif 4 : Consolider le rôle de l'ICT comme lieu de réflexion, de dialogue et de discernement

- Structurer une programmation annuelle de conférences, colloques et débats publics, ouverts à un large public et centrés sur les grands enjeux éthiques, sociétaux, scientifiques et culturels (IA, bioéthique, écologie, pluralisme religieux et culturel, alliance des savoirs), en déployant des formats participatifs (tables rondes, cafés-débats, ateliers de réflexion, joutes oratoires) afin d'impliquer activement les étudiants.
- Développer des partenariats régionaux avec divers acteurs culturels, académiques et institutionnels sur les régions Occitanie et Nouvelle-Aquitaine, afin d'inscrire l'animation de débats dans le maillage territorial et national.
- Valoriser les productions issues de ces espaces de réflexion : podcasts, captations vidéo, publications synthétiques, tribunes, actes de colloques, dispositifs de science ouverte, etc.
- Participer aux instances de débats et de concertation publics, universitaires et sociétaux, de façon permanente ou ponctuelle, en faisant valoir notre expertise propre.

En conclusion, ces objectifs opérationnels affirment la volonté de l'ICT de consolider sa mission propre dans l'enseignement supérieur : former des personnes capables d'articuler culture humaniste, responsabilité éthique et engagement social. En reliant plus étroitement formation, recherche et débat, et en s'appuyant sur la richesse de la tradition chrétienne et de la Doctrine Sociale de l'Église, l'ICT se donne les moyens de nourrir des consciences libres et éclairées, aptes à contribuer de manière constructive à la vie de l'Église et à la société, au service du bien commun.

AXE 3 – ACCROITRE LE RAYONNEMENT ET LA VISIBILITE DE L'ICT COMME ACTEUR RECONNU DU MONDE ACADEMIQUE ET SOCIETAL

Cet axe vise à consolider la place de l'ICT dans le paysage académique, culturel et social. Dans un contexte d'évolution profonde de l'enseignement supérieur, marqué par la concurrence accrue, les attentes sociétales et les recompositions territoriales, l'Institut Catholique de Toulouse est appelé à affirmer plus fortement sa singularité et son utilité au service du bien commun. L'ICT entend ainsi occuper pleinement sa place dans l'écosystème territorial toulousain et régional, en dialogue étroit avec les universités publiques, les collectivités, les acteurs économiques, culturels et associatifs. Cette dynamique s'inscrit également dans une logique nationale et internationale.

Finalité

Renforcer la présence académique, culturelle et sociale de l'ICT dans un maillage local et national tout en s'ouvrant pleinement à l'international en cohérence avec le service public de l'Enseignement supérieur.

Objectif 1 : Affirmer la présence de l'ICT dans son territoire tout en développant son ouverture nationale et internationale, pour renforcer son impact académique, culturel et sociétal.

- Déployer une stratégie structurée de partenariats académiques aux niveaux local, européen et international, fondée sur des conventions ciblées, des mobilités étudiantes et enseignantes, des doubles diplômes, des projets de recherche conjoints et des programmes de coopération institutionnelle.
- Renforcer les coopérations au sein de l'Enseignement catholique (scolaire et supérieur) afin de consolider la cohérence et la visibilité du réseau.
- Renforcer la capacité de réponse aux appels à projets régionaux, nationaux et européens, en mettant en place une veille stratégique, un accompagnement au montage de dossiers et une ingénierie de projet dédiée, afin de soutenir l'innovation, la recherche et l'internationalisation.
- Développer sur ses campus des espaces de collaboration avec les acteurs du monde socio-professionnel par un partage de connaissances, l'émergence de projets communs et le développement de formations destinées aux professionnels.
- Structurer et organiser la gestion des partenariats, en sécurisant les cadres juridiques, en clarifiant les responsabilités institutionnelles, en mettant en place des outils de suivi et d'évaluation, et en assurant un pilotage stratégique cohérent et transversal.

Objectif 2 : Consolider l'implantation géographique hors du pôle directeur de Toulouse, et s'inscrire plus activement dans des politiques de site.

- Déployer un modèle multi-campus structuré et cohérent, répondant aux besoins des apprenants, des équipes et des partenaires, en consolidant l'offre de formation sur les antennes existantes et en envisageant de nouveaux développements territoriaux de manière progressive, soutenable et alignée sur la stratégie globale de l'ICT.
- Soutenir ce développement par des coopérations avec les collectivités territoriales et acteurs locaux : entreprises, associations et autres institutions.
- Mettre en place une stratégie de communication multi-campus intégrée, assurant la visibilité et la cohérence de l'ensemble des sites et antennes de l'ICT, en valorisant leur complémentarité et en anticipant les évolutions futures du maillage territorial.

Objectif 3 : Déployer une stratégie de communication de marque, afin de renforcer la visibilité et l'attractivité institutionnelle de l'ICT.

- Formaliser et déployer une plateforme de marque institutionnelle claire, fidèle à la mission chrétienne, à l'humanisme intégral et à la responsabilité sociétale de l'ICT et affirmer un positionnement lisible et différenciant dans le paysage de l'enseignement supérieur.
- Renforcer les messages institutionnels, ainsi que la cohérence et la lisibilité de l'ensemble des supports et des canaux.
- Affiner nos approches marketing vers des publics aussi bien en France qu'à l'international.
- Inscrire la communication dans une démarche responsable et durable, en intégrant les enjeux de sobriété, d'accessibilité et d'éthique.

En conclusion, ces objectifs opérationnels traduisent une orientation stratégique forte : faire de l'ICT un acteur pleinement identifié, ouvert et rayonnant, à la fois solidement ancré dans les territoires et connecté aux dynamiques académiques, culturelles et internationales. En renforçant ses coopérations au sein de l'Enseignement catholique, en structurant un modèle multi-campus accessible, en intensifiant ses partenariats de site et ses alliances avec le monde socio-économique, culturel, associatif et entrepreneurial, l'ICT se donne les moyens de déployer une présence utile et crédible, au service de la formation, de la recherche et du bien.

AXE 4 – ASSURER UN CADRE ET UNE GESTION DURABLES

Dans un environnement marqué par des contraintes budgétaires accrues, des exigences réglementaires renforcées et des attentes sociales renouvelées, l'Institut Catholique de Toulouse doit consolider les fondations qui garantissent sa stabilité et son développement. La solidité d'un projet académique repose en effet sur un cadre organisationnel clair, une gouvernance lisible et une gestion responsable.

Cet axe vise à inscrire durablement l'ICT dans une trajectoire de pérennité économique, organisationnelle et sociale. Il s'agit de conjuguer rigueur de gestion et fidélité à l'identité institutionnelle, en veillant à l'équilibre entre performance, qualité de vie au travail et responsabilité environnementale.

Finalité

Assurer la stabilité et le développement harmonieux de l'ICT par une gouvernance responsable, collégiale et durable, garantissant la cohérence institutionnelle, la soutenabilité économique et l'engagement écologique au service du projet stratégique partagé.

Objectif 1 : Renforcer la gouvernance de l'ICT et assurer une gestion responsable et efficiente

- Poursuivre une révision concertée des statuts canoniques et civils de l'ICT, afin de les adapter aux évolutions du cadre législatif, aux exigences contemporaines de gouvernance et aux besoins opérationnels de l'institution, en vue de clarifier les responsabilités, fluidifier les processus décisionnels et renforcer la cohérence entre identité ecclésiale et fonctionnement académique.
- Faire participer les étudiants à la gouvernance.
- Fiabiliser les prévisions et le suivi budgétaire et financier avec la mise en place de nouveaux outils d'élaboration et de suivi budgétaire partagés avec l'ensemble des composantes ICT.
- Structurer un dispositif de pilotage financier et stratégique basé sur un modèle académique renouvelé, pérenne et équilibré, reposant sur l'optimisation de l'offre de formation.
- Organiser les activités des services supports de l'ICT sous forme de schéma directeur en cohérence avec la stratégie établie (schéma directeur immobilier, schéma directeur informatique…)
- Diversifier les ressources financières et augmenter le chiffre d'affaires, pour sécuriser le modèle économique.

Objectif 2 : Formaliser et piloter une stratégie DD&RSE

- Élaborer et adopter une charte RSE institutionnelle portée et suivie par une commission RSE représentative (facultés, organismes, recherche, services transverses,

apprenants) en vue de lancer et/ou collecter des initiatives de tous les membres de la communauté universitaire et d'assurer leur mise en place et leur suivi.

- Déployer des politiques responsables en matière d'achats, d'immobilier et de numérique, fondées sur un bilan carbone consolidé (bâtiments et numérique), afin de réduire les consommations énergétiques et l'empreinte carbone de l'ICT.
- Intégrer le DD&RSE dans l'offre de formation, initiale et continue pour en faire une compétence structurante.

Objectif 3 : Renforcer la politique RH dans l'établissement, comme levier de cohésion, d'engagement et d'efficacité.

- Clarifier et sécuriser les règles RH communes afin de réduire le sentiment d'iniquité et les tensions liées aux pratiques hétérogènes.
- Réactiver les canaux de régulation au cœur de la gestion quotidienne afin de permettre une régulation de proximité et de prévenir les situations RPS.
- Relancer un dialogue social structuré et anticipé (QVCT) afin de sortir de la gestion sous tension et recréer de la confiance collective.
- Consolider l'équité salariale et la reconnaissance afin de renforcer l'engagement, limiter les décrochages et améliorer l'attractivité.
- Outiller durablement la fonction RH en passant d'une RH administrative à une RH pilote de la QVCT et de l'équité.

Objectif 4 : Organiser le système de management de la qualité

- Actualiser la cartographie des processus afin de clarifier les responsabilités, sécuriser les procédures et inscrire l'ensemble des activités dans une démarche d'amélioration continue.
- Mettre en place une base documentaire institutionnelle partagée, centralisant les procédures, référentiels, documents stratégiques et outils opérationnels, afin de garantir la traçabilité, la cohérence et l'accessibilité de l'information.
- Élaborer et formaliser une matrice des risques institutionnels, identifiant les risques stratégiques, financiers, juridiques et opérationnels, et définissant des dispositifs de prévention et de suivi adaptés.
- Développer une culture d'amélioration continue et de responsabilité collective, en cohérence avec les exigences de qualité et de transparence

En conclusion, ces objectifs opérationnels traduisent la volonté de l'ICT de consolider un pilotage plus cohérent, plus responsable et plus durable, capable d'articuler exigence académique, engagement sociétal et solidité économique. En intégrant pleinement le DD&RSE à la gouvernance, à la recherche et aux formations, en renforçant la qualité de vie au travail et en structurant une organisation plus efficiente et inclusive, l'établissement se donne les moyens de sécuriser son modèle, d'en accroître l'agilité et de soutenir une dynamique d'amélioration continue.

UNE ARTICULATION AVEC LES RAPPORTS D'ACTIVITE ET LES FEUILLES DE ROUTE

Le plan stratégique 2026-2031 se décline chaque année en feuilles de route opérationnelles qui programment les priorités et les projets à conduire à court terme.

Les rapports d'activité annuels des facultés, écoles et services en assurent le suivi et l'évaluation, permettant une lecture dynamique et cyclique du projet : planification → mise en œuvre → évaluation → ajustement.

Ainsi, le plan stratégique devient un instrument de gouvernance et de cohésion, garantissant que chaque action entreprise contribue, à son niveau, à la mission globale de l'Institut Catholique de Toulouse.